

人が生きる組織行動

富岡 昭*

円高と長引く平成の大不況に直面した日本企業はリストラだ、事業の根本的見直しだと大騒ぎである。しかし、実態は仕事がないので余った人間の首を切るとか事業に関係ない経費を削減する等消極的な経営で、これでは21世紀に日本企業が生き残る為に必要な人材が育つとは考えられない。そこで本稿では組織で働く人間が生計を維持する為に嫌な仕事だけれども辞めるわけにもいかないから我慢して働くのではなく、毎日組織で働くことが楽しい、生きていることが嬉しいといった感じが持てるような組織での生き方を理論的に考察し、激動の時代に合った組織行動の新しいパラダイムを提案したい。

1990年から始まった株価と土地価格の暴落がきっかけとなりバブルが破裂し、狂乱物価は終わりを告げ、やっと94年になって景気回復の兆しが見えてきたとマスコミは報じ始めているが、産業構造の変革期に入ったと言われる日本の景気がそう簡単に回復するとは考えにくい。好況だった80年代の日本経済を支えていた産業は自動車とか鉄鋼などの関連産業や冷蔵庫、エアコン、VTRなどの家庭電化製品のメーカーであった。そして国内の景気が悪くなると製品を海外に輸出してしのいできた。しかし、今回の不況は従来のような戦略では効果がない事は最近の円高の例を考えても明白である。

GEのウェルチ会長は円とドルの為替レートがほんの少し変わるだけで組織の業績は大きく変動すると指摘しているが¹⁾、本音は不況だ、赤字だと騒いでいる日本の経営者にもっと広く世界の動きに注意して経営した方がいいと言いたいのであろう。言葉を換えれば、国際化が急速に進み、組織を取り巻く環境が激しく変化する時代における組織の業績はそこで働いている人間が仕事をするとかしないに関係なく環境の変

動によって大きく影響を受け、コスト削減とか業務の合理化など組織内部の経営努力を一瞬にして吹き飛ばす結果となる。そこで今までの経営のやり方を変えなければと多くの日本企業はリストラだ、事業の再構築だと懸命である。ハマーとチャンピーの「企業のリエンジニアリング」の日本版が多くの人に読まれたことは記憶に新しいが²⁾、それでサラリーマンの組織行動が変化したとは考えられない。リエンジニアリングを事業の再構築とか仕事を根本から考え直すことと翻訳されているが、企業のリストラクチャリング（略してリストラ）とどのよう違うのか曖昧である。リストラは人員削減等の合理化が目的で、リエンジニアリングは事業を根本的に見直すのが目的と区別しているが、日本企業の経営に対する考え方が根本から変わりつつあるという兆候はないし、ハマーとチャンピーの提案する欧米式のトップダウンによる権力による組織変革が日本企業で抵抗なく受け入れられるとは考えにくい³⁾。

* 東京情報大学教授

1. 日本企業の現状

そこで、合理的で効率至上主義による事業の再構築ではなく、組織で働く人間のやる気とか働き甲斐を大事にし、人が生きる組織経営のパラダイム（理論的枠組み）と組織行動のあるべき姿について考えてみたい。ここで組織行動とは組織で働く人間の行動とその人間が経営している組織の行動、例えば、経営戦略、コミュニケーション、意志決定、組織変革等を指すと定義して論を進める。

組織で働く人間が心を込めて仕事をし、その仕事の結果に責任と誇りが持てれば、仕事のやり甲斐も生まれ易い。そのような組織経営の理想的モデルや考え方は経営の歴史を振り返ってみても昔から主張されていた。具体的な主張については後で述べるが、残念なことにそのような考え方は理論としては受け入れられても現実には実施に移して成功した事例は最近までなかった。逆に失敗したケースとしてサン・ディエゴの電子機器メーカーであるノン・リニア・シス

テムズ社⁴⁾とか自己実現が可能な経営を実践し、業績を悪化させたエイブラハム・マズローはよく知られている⁵⁾。そして組織経営の実際の姿はどうだったかと言うとフェイヨールに端を発したプロセス学派の考え方、つまり目標を立て、人を配置し、仕事を管理者が統制するいわゆる伝統的な理論が広く受け入れられ、それが経営のテーゼとして定着した⁶⁾。そして、現在でも経営者、管理者、そして組織で働く人達もそのパラダイムの中で生活し、それが現実だと受け入れている。しかし、日本企業を取り巻く国際環境は激しく変化しており、円とドルの為替レートは100円を切る円高であり⁷⁾、強気な企業は生産工場を海外に移転する動きに出て製造業の空洞化が懸念されている⁸⁾。そして多くの企業では懸命に仕事をしても組織の業績は少しも好転せず、今までの経営のパラダイムはこれからの時代に合わないのではないかと考える人が増えており、書店にはこうすればいいと多くの本や雑誌が並んでいる。その状態を単純化してみると図1のようになる。

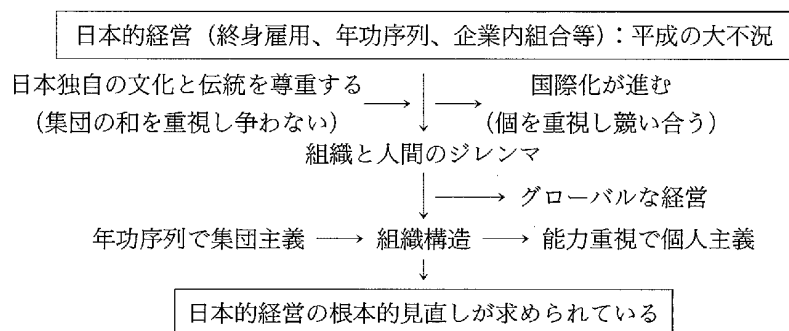


図1 日本企業の現状を示すモデル

このモデルで指摘したいことは日本企業は少しずつ左から右の方向に変化していく、いや変化しないと日本企業は過去の栄光を懐かしむ老人の組織となり、国際社会の流れから取り残さ

れる可能性が高い点である。そこで私はネガティブ・エントロピーの発想で日本人の民族特性（価値観）と国際化、集団と個（組織と人間）のジレンマ、そして組織構造（官僚組織）に内

在する矛盾について考察し、日本企業の組織行動の特性を指摘し、国際化が急激に進む中における人間の生き方と人が生きる組織経営のあるべき姿について考えてみたい。

2. 日本人の民族特性

日本人は環境の変化に情緒的に反応する（状況対応型で物事が起きてからどうしようと考え）と言われており、難しい状況に直面した時に論理的に現象を分析し、現状を切り開いていくのではなく、情緒的にそのうちに「何とかなるだろう」と反応する傾向があると言われていいる。この傾向を渡部昇一氏は「ドン百姓の発想：農耕型民族の特性」と論じている⁹⁾。確かに毎年暮れになるとあちこちで忘年会なる飲み会が開かれ、その年に起きた嫌な事は忘れ、来年は頑張ろうとドンチャン騒ぎをする行動を考えても日本人は論理よりも情緒を優先する民族であると言える。欧米では忘年会など聞いたことがないし、起きたことは事実として認知し、経験からいろいろと学習し、歴史の流れの中で積み重ねられる。ところが日本人は組織で働いていれば楽しいこともあるし、つらいこともある、それを一人の人間が大きな組織の中であれこれ正論を論理的に主張しても保身大事と嫌なこともじっと我慢している周りの人達に無視され、無駄なことだ、それが人生なんだと情緒的に納得し、毎日の出来事も断片的に認識し、サントリーのコマーシャルではないが「時は流れない、積み重なる」の発想がない。日本人の歴史観を考えてみても天皇の交代で区切りをつけ、長い歴史の流れの中で出来事を認識せず、その時に起きた事だけに焦点を合わせ、世界全体の動きの中で認知しない。例えば、「時は元禄15年・・・」と講談では赤穂義士の吉良邸討ち入りの話があるがその頃フランスではどんな時代だったか元禄の年号では比較できない。実はフランス革命のあと、フランス人も1793年に従来からのグレゴリオ暦を革命暦元年（月も四季にあわせて熱い月、実の月等にした）に変えたことがあったそうだが、国民の間に浸透せず、ナポレオンの時代

(1806)に廃止された¹⁰⁾。しかし、日本では現在でも西洋暦と日本的な暦が併存しており何の違和感もない。それどころか日本文化の伝統を守っているとその行動を正当化したり、東洋と西洋の文化は違うと決めつけ、論理的にその違いについて考える習慣がない。確かに周りで起きている現象についてどうしてこうなったのかと論理的に突き詰めないほうが周りの人達に迷惑もかけず気楽かもしれない。しかし、日本企業の国際化は嫌でも進むと考えると、組織で働いている人間が理想的な組織経営とそうならない現実を比べて、どこがどのように乖離しているか論理的に考えていく習慣を早急に身につけないと国際社会で生き残ることは難しい。理想と現実の矛盾を意識し、その矛盾を何とかして解決したい、その為に何をすればいいかと考え、悩み、苦しみ、考えるプロセスを繰り返す。そのプロセスが実は組織で人間が働く意味を見つけることになり、自分らしく生きることが出来る組織経営の開発につながっていく、それが組織経営を根本から見直すことになると私は考える。

3. 組織と人間のジレンマ

組織は元来目的指向で、無駄をなくし、合理的に目標を達成するようにデザインされており、いわゆるゲゼルシャフト（機能社会）的な面が強い。しかし厄介なことに人間は職場で仲間と仲良く、そして楽しく仕事をして、出来れば楽な仕事をして沢山給料を貰いたいと考える、いわゆるゲマインシャフト（運命共同体的社会）であり、両者は論理的に矛盾している。この矛盾はすでに多くの社会学者、経営学者が指摘しており、組織に内在する矛盾と言われて来た¹¹⁾。しかし、日本人は物事を論理的に認知するのが不得意な為に世の中は矛盾だらけだと認知しても、それが社会と言うもので、組織で働くことは辛いことだと情緒的に受けとめ、その辛さの代償として給料をもらっていると考えてしまう。すると組織に内在する矛盾が解決するべき問題として意識されないで現状は変化しない。し

かし、多くの人は毎日の仕事の中で矛盾を感じており、イライラして気分が悪いので何とかしたいと考えるアンビバレントな気持ち（対象物にたいして両極端の感情を持つ）がある¹²⁾。

その気持ちのバランスをとる為には、矛盾をはっきりと問題（乖離）として認知し、どうしたら解決出来るか真剣に考え、悩み、苦しむしかないドイツの哲学者フリードリッヒ・ヘーゲルは述べ、弁証法で矛盾は止揚することによって解決できると主張している¹³⁾。テーゼ（正）は目的指向で合理的（論理重視）、そして無駄のない理想的な組織体であり、アンチ・テーゼ（反）はその組織で働く人間の気持ち（情緒重視）を大切にしながら組織の存続を重視した組織体となる。この論理と情緒の矛盾を解決し、ジン・テーゼ（合）を見つけていく一つの方法としてヘーゲルは止揚の概念を導入した。しかし、ヘーゲルの人間疎外の本や論文を読んでも止揚の概念規定が曖昧で、また止揚のプロセスがよく分からない¹⁴⁾。それに加えて矛盾を解決するやり方が日本と欧米でかなり違うから問題は簡単ではない。

4. 官僚的組織構造に内在する矛盾

欧米社会では個をベースにした合理主義の考え方が主流で、自由競争、市場経済のメカニズムを重視し、勝つことはいいことだと言う価値観がある。従って組織の経営も無駄を排し、その組織で働く人間行動を合理的に管理する官僚的システムがあるべき姿として受け入れられ、縦型の権力をベースにしたトップダウンの組織経営で効率を上げようとする。現在でも多くの企業組織はドイツの社会学者マックス・ウェーバーの主張した官僚的システムで基本的には運営されている¹⁵⁾。日本でも官庁や市役所をはじめとあらゆる組織が縦型の権力構造の中で仕事が進められているので、サラリーマンは気楽な稼業とばかりのんびり仕事をしている人間は組織にとって望ましくないと判断される。しかし、組織を徹底的に合理化し、無駄をなくせばそこに輝かしい未来が約束されているとは限

らない。神戸大学の加護野忠男は今はやりのビジネス・プロセス・リエンジニアリングが現場からあらゆる冗長性（短期的には必要ないが、いざとなった時に役に立つ備え）を取り除く短期的な効率を追求しており、長期的には組織の適応力を奪ってしまうと危惧している¹⁶⁾。確かに毎日の職場ではグレシャムの法則が働き、凡庸な多数意見が創造的な少数意見を駆逐する現象から判断しても、時流は冗長性を除く方向に流れており、長期的な適応性に欠けていることに気がついた時にはすでに遅く、痛い目に遭ってはじめてその間違いに気がつく可能性は高い。そして嫌なことはすぐ忘れてしまえ、働くことは辛いことだと納得すれば新しい経営理論とかパラダイムなど必要ない。そして終身雇用、年功序列で仕事をする日本的経営の素晴らしいところが強調され、競争はしない、自己主張はしない方がいい、それが日本人の生き方だと情緒的に結論される。そして、人間関係を大事にし、物事は周りの人達と相談して決め、集団の和を生活の基本とする日本の組織では論理的な発想が軽視され、事実はランダムに認知されるので現象を体系化することが出来ず、激変する環境に翻弄される。聖徳太子が生きていた飛鳥時代（西暦600年頃）であれば混乱した社会を治める為に、17条の憲法で集団の和を強調する必要もあった。しかし、嫌でも国際化は進み、異民族、異文化、多様な価値観の中で仕事をしなければならない現代では、自分の考えを明確に持ち、その考えを論理的に主張し、相手と堂々と対決し、相手を納得させないと国際社会で生き残ることは難しい。そこで、集団の和を大事にしながら個の主体性も大事にする組織経営のパラダイムを考え続ける必要がある。

5. 官僚的組織構造の人間に対する弊害

官僚的組織は効率よく機能する理想的な組織としてデザインされたもので、ハマーのリエンジニアリングの考え方も、1910年代に科学的管理法の父と言われたテイラーの主張も基本的には同じである¹⁷⁾。つまり、上司が仕事をどうすれ

ばいいか決め、部下に命令し、部下は言われたことだけを忠実に実行するやり方である。労働者は仕事のことで頭を使うな、ひたすら体を動かせと強制する経営は人間の成長欲求とか、人間の潜在能力など開発しない方がやり易い。このような組織は1930年頃までは適切であったと考えられるが、1960年代頃になると多くの学者が指摘しているように弊害が目立ち始めた。ロバート・マートンは図2のモデルで官僚組織がなぜ逆機能するか説明している¹⁹⁾。

人間が規則や手続きに従って最も効率の高い行動を常にしていれば問題はない。しかし、人

間は機械と違って感情を持っており、時には働く意欲が低下し、組織にとって望ましくない行動をするので問題となる。職場の上司がガミガミと部下にもっと働けとうるさくて嫌になったからと会社を辞めるわけにもいかないの、やらなければならない仕事だけする、それもクビにならない様に規則の範囲内で上司が命令したことしかしない、そして月末になれば給料はきちんと頂くという行動（逆機能現象）が職場に蔓延する事をこのモデルは示している。この現象は組織が徐々にその規模を拡大するに従って顕著となり、大企業病の一つとも言われている。

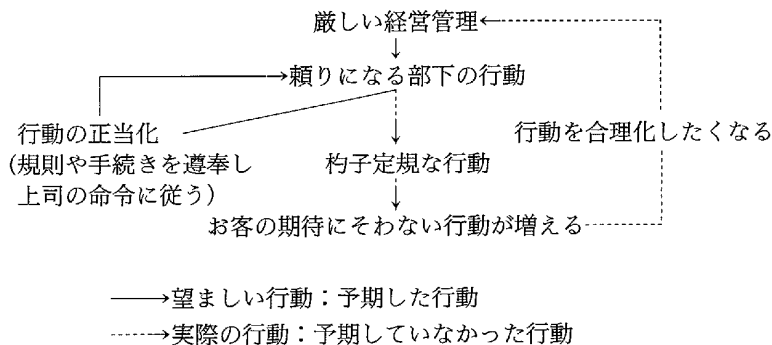


図2 官僚組織で発生する逆機能現象を示すマートンのモデル

同じ様な指摘はセルズニックもしている¹⁹⁾。彼のモデルによるとトップの経営者が全ての経営機能を自分一人でやるわけにはいかなないので部下に権限の委譲をするしかない。その為に部下を教育訓練し、自分の代わりに業務執行させようとするが部下は勝手に我田引水し、本来の意図が曲解されたり、自分の事業部を組織全体よりも優先させたりして、セクショナリズムの弊害が発生すると述べている。またゴールドナーによると組織全体の秩序を維持するために規則や手続きを重視するが、その結果、その組織で働いている人間はやる気をなくし、やるべき仕事の最低しかしなくなり、レッド・テープと

言われる現象（状況を酌量せず、画一的な規則や手続きで仕事をするために起きる：英国政府の公文書は赤い紐で束ねられていた）が発生すると分析し、官僚的組織を厳しく批判している²⁰⁾。

そこでヨーロッパの企業、特にドイツでは働く人達の気持ちや考えを経営に反映するべく労働組合の代表を意志決定に参加させる法律を通過させた。有名な共同決定法である。しかし、アメリカでは相変わらずトップダウンの権力による経営、つまり、組織で働く人間は上司の命令に従って文句を言わずにしっかり働けと強制し、組織本来の機能を維持するやり方が主流で

あることはリエンジニアリング革命が多くのアメリカ企業で実践されている事からみてもよく分かる。しかし、アメリカ企業にとってリエンジニアリングが短期的には効果があるにしても長期的にはどうかについては多くの疑問が残っており、どこまで人間を組織の望むように権力でコントロールできるか、その矛盾の解決に多くのアメリカ企業が悩んでおり、ハマーの主張するリエンジニアリングの泣き所でもある²¹⁾。

日本でもこの間までリエンジニアリング関連の書籍がベスト・セラーになるほど売っていたのはアメリカに限らず日本でも従来の組織経営に疑問を感じ、これからどうすればいいか多くの人が真剣に考えている証拠である。しかし、組織の現状を変革する際の問題点はレビンが指摘しているように人間は基本的に変化を嫌う傾向があり、現状を維持しようとする力の方が変化しようとする力よりも強く、多くの組織はいまだに伝統的な経営管理、人間をはじめとした経営諸資源を有効活用しようとする経営合理主義が官僚的組織構造の上に組み立てられている²²⁾。しかし、経営効率だけではなく人間の気持ちも重視した経営の重要性については20世紀のはじめ頃から経営学そして行動科学の先駆者たちがすでに主張していた。

6. 人間重視の経営理論

産業心理学の父と言われているドイツの心理学者ユーゴ・ミュンスターバーグ (1863-1916) はハーバード大学に移り1892年に心理実験研究所を設立するとともに人間の心を研究する心理学の知識や経験を組織経営に活用するべきであると主張している²³⁾。1913年に出版された「心理学と産業効率」の中で仕事をするのに最適の人間をテストで選び、最善の作業の進め方が出来るように教育訓練し、疲労を軽減するような労働環境を準備し、自発性を主体にした動機づけをする事によって最高の業績達成が可能であると述べている。この考え方は彼がトロリー電車の運転士、電話交換手、軍艦の士官を対象にした心理実験で得た経験に裏付けられたものであ

った。当時科学的管理法の普及に熱心だったテイラーの考え方、つまり個に焦点を当てる、効率重視、そして科学的手法の応用による社会的利益（組織全体の業績を向上させることによって経営側も労働側も取り分が増大する）の3点は明らかに彼がミュンスターバーグの影響を受けていた事を示している。しかし、残念なことに効率至上主義の考え方は人間の心を大事にするという発想を受け入れるはずがない。科学的管理法は人間をいかに効率的に使うかにポイントがあったからである。

同じ頃にボストンを中心として活躍していたメアリー・パーカー・フォレット (1868-1933) もソーシャル・ワーカーの仕事しながら経営とは何かなどの根本的テーマについて深く考え、経営とは「やるべき事を多くの人間をとうして完了させる芸術である」と定義し、権限、権力とリーダーシップ、調整機能などについて論じている²⁴⁾。彼女は経営者側と労働者側の自然な秩序はリーダーシップによって達成可能であると考えていたようである。この場合のリーダーシップとは伝統的な上司が部下に対して権力を背景にした指示命令によるものではなく、上司の仕事に関連した知識と技能を部下が心から信頼し、尊敬の気持ちを持った自然な人間関係を指している。さらに当時主流であった組織理論、つまりマックス・ウェーバーが主張した官僚的組織運営、例えば、合理的な仕事の進め方、規則や手続きの厳守、文書による指示命令を鋭く批判し、人間的な触れあいを重視した経営で組織全体を統合すべきだと主張した。

フォレットと同じ発想をした人にバナードがいる。ニュージャージー州にある電信電話会社の社長を務めたチェスター・バナード (1886-1961) は非公式組織の重要性を主張し、「経営者の役割」で従来の経営機能中心主義の経営から人間の気持ちを考慮に入れた経営の必要性を強調した²⁵⁾。ウェーバーの官僚主義的な公式組織は管理者が組織目標を達成するためにもっとも効率の高いように組み立てられている。しかし、非公式組織はその組織で働いている人たちが自

由に交流し、リーダーは自然発生的に生まれ、運命共同体のような絆で結ばれている場合が多い。バナードは会社（ニュージャージー・ベル）の経営者としての経験から公式組織を「二人以上の人間が注意深く調整しながら仕事をしていくシステム」と定義し、その組織で働く人間の気持ちを優先して組織を運営することは可能である、私はそのような経営を実践したといろいろな人間のエピソードを含めて述べている。しかし、伝統的な経営はどうしても管理者が自分の役割を果たすために一番効率よく仕事ができるように組織を運営し、トップダウンの経営をしてしまう。そこでバナードは非公式組織に注目し、その特徴を論じ、非公式組織の方が意志疎通が容易である、効果的なリーダーシップを発揮することが可能である、集団の団結力も高くなる、そして人間一人一人の自尊心や尊敬さを大事にする経営が出来ると主張している。しかし、この主張もニュージャージー・ベルという組織があって、しかもバナードだから出来たことで、誰でも出来ることではないから組織経営を一般化することは難しい。

MITの教授であったダグラス・マグレガー（1906-1964）も「組織の人間の側面」を出版し、今までの経営をX理論、これからの経営をY理論と区別し、人間のやる気を中心にしたY理論の経営をするべきであると主張した事はよく知られている²⁶⁾。従来の経営はX理論をベースにしたもので組織で働く人間は生まれつき働くことが嫌いで、現状に満足し変化に抵抗する。そして組織の目標達成等には関心がない。従って、経営者はどうしても組織を効率の上がる構造にし、資金、原材料、機械、人的資源を有効活用しようとするので、上司の命令どおりに働くように報酬で動機づけをして組織にとって望ましい行動をするように厳しく管理することになる。もし管理者が厳しく彼らの行動を監督しなければ、組織の求める望ましい行動は期待できない。彼らは常に受動的で命令されなければ、何も自分から仕事をしようとは考えないし、時には反抗的な行動をとると考えるので、管理者

は労働者に対してなぜその仕事が必要か十分に説明し、報酬を与え、指示命令を出し、罰則を適用し、行動を厳しく管理する事によって組織目標を達成しようとする。これがX理論の経営である。

ところが、Y理論では人間の本性は正反対となる。人間は生れつき仕事をするのが好きで、自分から進んで心を込めて目標を達成しようとする。そして結果に対する責任も自分からとり、何をすればいいか判断する能力もあり、自己管理能力もあると考える。従って、Y理論の経営では人間が自分から進んで組織目標を達成するために懸命に仕事をする事が出来るような仕事の進め方や労働環境を創造し、彼らの自発性と自己管理にまかせる経営となる。そして、伝統的な組織経営をY理論的に変えていくためにマグレガーは、意志決定を下部へ移す権限の委譲（個のやる気を尊重するエンパワメントの考え方）、仕事の質や量の拡大、参加型や相談型の経営、さらにはピーター・ドラッカーの主張していた目標による管理（MBO）、つまり自発的に目標設定と自己評価システムの導入等を提案した²⁷⁾。この考え方はマズローの自己実現欲求のモデルと同じように人間の潜在能力の開発を促進し、人間の自発性と自己管理による経営であり、仕事のやり甲斐を組織の中で見つける事が可能な経営になる²⁸⁾。しかし、組織で働く人間一人一人のやる気がないとY理論による経営は成立しない。

そこでハーバード大学のクリス・アージリスやミシガン大学のレンシス・リッカート（1903-1981）は人間のやる気を喪失させる従来の組織経営（官僚主義的）、つまり人間の成長を否定し、当時論議されていた自己実現欲求を仕事で満たそうとしても出来ない組織構造は変えるべきであると主張した。そして、アージリスは図3のモデルで現実の組織経営は人間を無能にし、有能な人材を殺す構造になっていると論じている²⁹⁾。

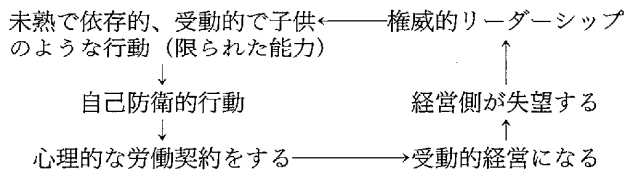


図3 人間の成長を制限している官僚的組織のモデル

このモデルのポイントは、組織が人間に求めている行動は子供と同じ行動であり、仕事で成長したいと考えている人にとっては耐えられない。しかし、会社を辞めるわけにはいかないので、イライラした気持ちを押し殺し、表面的には納得したような顔をして仕事をするしかない。その結果自分の仕事に無関心になる、上司が見ていないと怠ける、仕事の量や質を意図的に落とす等の行動をとり組織に反抗する事によってイライラした気持ちのバランスをとろうとする。そしてその行動を職場の仲間達は黙認し、上司も上と下に挟まれ何もしないとと言う受動的、依存的な行動が定着することになる。経営側はその状況を打開しようとしてさらに管理を厳しくする、すると部下はさらに嫌気がさして上司から言われたことだけしかしない行動になるという悪循環が繰り返される。この現象をアージリスは心理的労働契約と定義し、その結果として伝統的な権力による組織管理が存在していると結論している。

ミシガン大学のレンシス・リッカートはシステムIVのモデルを発表し、参加型の経営がこれからの組織では最も適していると1960年代に主張した³⁰⁾。彼は経営スタイルの特徴を歴史的変遷をベースにして次のように分類している。システムIは搾取的で中央集権的、IIは温情的で中央集権的、IIIは相談型、システムIVは全員参加の経営である。確かに産業革命から1920年頃まではシステムIの経営が主流であったし、1930年から50年代はシステムIIで、このモデル

が発表されたのは60年代の後半であるが、ちょうどマグレガーの「経営の人間側面」が出版され、Y理論が論議の中心になっていた。また日本の経営が注目を浴びはじめていた頃で、考える経営で知られているIBMとか自分から仕事を探して職場をうろうろするMBWA (Management-by-Wandering-Around) 経営のヒュレット・パッカード社など組織で働く人間が自発的に仲間と論議し、相談しながら仕事を進めていく経営がアメリカでもよい業績を出していた³¹⁾。そして、1980年代以降の経営はシステムIVの全員参加による経営に移っていくであろうと予測していた。

この考え方をカリフォルニア大学、バークレー校のレイモンド・マイルズはもう一歩進めて職場で働く人間の意志決定への参加を促し、集団力学を活用して人間が自分の仕事に没入出来る組織に変革する必要性を論じている³²⁾。しかし、従来の経営を変えようとしても組織で働いている人間は今までの仕事のやり方に馴れていて、大部分の人間が上司の命令する事だけやっていたら給料が貰えて生計を維持する事が出来ると易きに流れるので、現状に変化は起きない。例えば、性善説によるY理論に共鳴し、自己実現の経営を実践しようとしてマズローがカリフォルニアで実兄の経営する生協の店長となって、Y理論による経営をしたところ二年で破産寸前になったケースを考えても分かるように³³⁾、人間は誰も文句を言わず、自分の好きなように仕事をしてくださいと放っておくと仕事を全力で

はしない。もっとはっきり言えば普通の人間は何らかの刺激、あるいは圧力がかからないと行動を起こさず、気持ちが弛緩してしまうので一生懸命に仕事をしようという気にならない。さらに悪いことは組織で働いている人間の多くは現状を変えることは不可能だと考えて、いわゆるぬるま湯に首まで浸かり、熱心に仕事をする仲間がいて、周りの人達が寄ってたかって真面目に仕事しようとしている人間を虐めたり、脅迫したりして、他の人のようにお前もぬるま湯に入って黙っていると圧力をかける。経営側はこれは大変だとX理論的经营をするので悪循環をすることになる。しかし、最近になってその循環を良い方向に変え、組織経営に成功している企業が注目を浴びている。

7. 新しいタイプの経営：マイクロ・ソフト社の組織行動

伝統的な経営理論を完全に無視し、常識外れの組織経営をしているのに設立して20年足らずで世界最大のソフトウェア企業になった組織がある。マイクロ・ソフト社である。MS-DOSの開発で知られる同社はビル・ゲイツがハーバード大学を中退し、19歳の時に友人のポール・アレンと組んで1975年に起こしたベンチャー企業である。売上高3700億円、純利益1000億円(93年6月期)、そして株式の時価総額でIBMを抜き、これからのコンピューター会社の未来はハードではなくソフトであることを証明したと言われている³⁴⁾。

ここで問題にしたいのは業績ではなくマイクロ・ソフト社の組織行動である。この会社には伝統的な経営理論が重視する縦型の権力ハイラーキーがない。新入社員から全員個室が与えられ、少数の幹部社員の個室との違いは広さだけという。さらに仕事に関連した指示命令系統がない。ワシントン州のシアトル市郊外にある本社にはゲイツ会長の下に社長、副社長、部長、課長、そして平社員の職階はあるが、縦ではなく横に並んでおりそれぞれが自分の役割を果たしているだけの組織構造で、平社員が直接ゲイ

ツ会長から仕事を指示されたり、報告したりするのは当たり前で、中間の管理職も自分が無視されたと文句を言う人もいない。もしかりに自分が部長だからと若い平社員の越権行為をとがめたりすると、その部長は即刻ゲイツ会長から怒鳴られることは間違いない。もっと単純化するとビル・セントリックと言われるようにビル・ゲイツを唯一のボスとする中央集権組織が出来上がっており、1万5千人以上(毎月社員を採用しているので流動的)の社員がワイワイ・ガヤガヤ仕事をしている組織である。カシミアのセーターをこよなく愛し、同社のマネージャーだった女性と結婚し、世間体など少しも気にせず自分のやりたいことを自分のやり方でやり遂げ、世界で二番目の金持ちと言われながら徹底して無駄なことに金を使わないと言われている。職務基準書とか就業規則がないので社員は自分で仕事の締め切りを決め、自分の好きな時に好きなように仕事をする。夕方出てきて気が乗っているときに一気に仕事を完遂し、次の朝家に帰るのも自由である。仕事中に眠くなったら眠り、腹が減ったらカフェ・テリア(24時間営業)で何か食べ、のどが渴いたらソーダー(全て無料)を飲み、ものすごい勢いで仕事を処理していく。これがマイクロ・ソフト社の仕事のやり方で、彼らのイメージは頭が抜群にいい、仕事に没頭している、そしてタフに仕事を成し遂げる人間集団と言われている。給与は業界では低めで(年収500万-600万円)お金で動機づけられているとは言えない。しかし、自社株の購入権(ストック・オプション：日本では禁止されている)がついているので現在社員一人当たりの株式の含み益は20万ドル(2千万円)と計算されている³⁵⁾。そして同社には1億円長者が2000人以上もいると言われている。自分の会社の業績が上がれば株価も上がり、自分の財産も自動的に増えていく勘定である。猛烈に働き、失敗したときにはゲイツ会長から「この馬鹿、とんま、能なし、死んでしまえ」と電子メールで罵詈雑言を浴びせられてもなにくそと頑張る社員のエネルギーがマイクロ・ソフト社

をさらに発展させている事は間違いない。ゲイツによると組織の経営は決して楽ではない、しかし、とことん仲間を信じ、少数のチームに大きな権限を与え、責任感を煽り、仕事することが最高に楽しい企業を経営する事は挑戦であるとインタビューで述べている³⁶⁾。ナポレオンに傾倒し、常にマイクロ・ソフト社の将来について心配し、決して現状に満足せず、勝ち続けていくために世界を駆けめぐり、人情にもろく、強烈な個性とリーダーとしてのカリスマ性があるが、独裁型のリーダーではなく全ての社員から敬愛されているヒーローのような新しいタイプの経営者像が浮かんでくる。

8. ABB社の組織行動

次に大企業病を克服して最近業績を伸ばしている企業としてスイスのチュリッヒに本社があるアセア・ブラウン・ボベリ (ABB) 社に注目したい。この企業も従来の常識では考えられない経営をしている。ヨーロッパ最大の重電メーカーであるABB社は111年前に設立されたスウェーデンのアセア社と103年の歴史を持つスイスのブラウン・ボベリ社が1988年に合併して誕生した組織である。当時ヨーロッパは戦後最大の不況に悩んでおり、両社ともに業績が低迷し、いわゆる大企業病に苦しんでいたという。しかし、1992年12月期の売上高は3兆2500億円、世界150カ国に進出し、22万人が働いており、150社を超える企業を傘下におさめる巨大組織である³⁶⁾。この組織は巨大企業であって小企業、グローバルであってローカル、中央集権であって分権と言う訳の分からない、矛盾だらけの組織で、その矛盾を同社独特のメトリックス組織構造でジン・テーゼを目指し、それが速さと強さを生んでいると指摘されている³⁸⁾。基本的には全員参加の経営であるが、顧客重視の即断即決で意志決定が速く、縦型の権力構造にはなっていない。この新しい組織を創造し続けているのは53歳の社長パーシー・バーネビクである。「自由奔放の経営」の中でトム・ピーターズも90年代に生き残る元気企業として紹介している³⁹⁾。バー

ネビクは大企業しか21世紀に生き残れないと断言してはばからない。

9. セブン・イレブン・ジャパン社の組織行動

日本企業で新しいタイプの経営をしている企業を探することは難しいが、日本の流通構造を変えつつあると言われているセブン・イレブン・ジャパンに注目したい。総会屋との関連で引責辞任したイトーヨーカ堂創業者の伊藤雅俊にかわって社長となった鈴木敏文が会長であるセブン・イレブンの合理的で数字をベースにした経営のやり方がコンビニ業界に波紋を広げている事は新聞雑誌に報道されている⁴⁰⁾。加盟店が5300、チェーン全店の売上高は1兆2千億円、経常利益は850億円(93年2月期)と他のコンビニチェーンに大差をつけているが、最近ではセブン・イレブンの小型版「EXPRESS」を都心部に展開し話題をさらっている。その組織行動の特徴を見ると鈴木敏文会長のトップダウン型のリーダーシップ(即断即決で朝令暮改を恐れないワンマンコントロール)が業績を顕著にしていることは間違いない。実態(その場その場の状況)に合わせて対応する経営(前例とか過去の成功経験を無視して意志決定する創造的経営)、自分の考えや意志決定をダイレクトなコミュニケーションで徹底する、そして合理主義と契約主義に基づく経営で業績をあげており、従来の日本企業の経営と異なることは明白である。91年春にはセブン・イレブン社のアメリカの親会社であったサウスランド社の業績が悪化していたのをイトーヨーカ堂と合同で買収し、現在アメリカでのセブン・イレブンの経営再建中であるが、この意志決定も多くのコンサルタントや大学教授が無謀であるとその買収に反対したが彼は勝算があると買収に踏み切ったという。また冷夏であった93年アイスクリーム売場の拡大を彼は提案し、周りの管理者は大反対であったが、40億円の投資をして、94年の4月から全国のチェーン店でアイスクリームを売ったところ、猛烈な暑さもあって大当たりであったと言う⁴¹⁾。このような場合に周りの皆さんと相談し

で決める日本的なやり方をしていたのでは今の
ような事業展開にはなっていないし、多分他の
コンビニと同じように競争激化で安売りに走り、
品質が落ち、お客離れが発生し採算がとれない
チェーン店が増え、業績は悪化するという悪循
環になっていたに違いない。鈴木敏文が新しい
リーダーシップをとるイトーヨーカ堂とセブ
ンイレブンの組織行動に注目したい。

10. シャープ社の組織行動

家電業界の将来は暗いと言われ、長引く不況
にあえいでいる中でシャープが強い企業として
注目されている。1994年3月期の決算で増収増
益にしたシャープは異色の日本企業としてアメ
リカの学者も研究しているが、辻晴雄が社長と
してリーダーシップをとるシャープはシャープ
・ペンシルに始まるユーザーの目線をしっかり
とつかんだ売れるモノ作りに全てのエネルギー
を集中する企業として知られている⁴²⁾。経営
とは変化に対応すること、変化はビジネスのチ
ャンスだと考え、凡を極め非凡に至るのがシャ
ープの強さであると言われている。ユーザーの
声を素直に聴き、情報を共有し、セクショナリ
ズムを排し、即断即決、他社が真似しようとし
ても真似られない商品を開発し、全社員が経営
参加し、ユーザーの欲しくなるモノ作りに集中
している組織行動はユニークである。東芝や日
立が1993年11月期に229億円と455億円の経常赤
字を出していることから考えてもシャープの組
織行動は注目に値する。組織構造は柔軟であり、
環境の変化に素早く対応するために情報を共有
し、社員の経営参加意識を高揚し、大幅な権限
の委譲と死んでも自分の仕事はやり遂げると言
った強烈な個性を持った人材の育成（欧米型の
個人主義）が徹底して実践されているに違いな
い。辻社長は家電不況を乗り切るためには「新
しい事業領域を切り開くしかない」と言い切っ
ているが⁴³⁾、液晶ビューカムやザウルスのよう
なヒット商品を次々と開発していくことがシャ
ープと言う組織にとっては最も大事なレーゾ
ン・デートル（存在理由）であることは今まで

の実績から考えても間違いない。

11. 企業家的組織行動：ハーツバーグの研究

しかし、このような企業は数えるほどで、多
くの日本企業はこれからどうしたらいいのか見
当もつかないとやたらにリストラ（人減らし）
に走っているが、これでは組織は弱体化し、ひ
いては人材不足となり、国際社会で日本企業は
孤立化し、時流に遅れてしまう。そこで、ユニ
ークな日本企業から学ぶことの一つはどうすれ
ば社員がマイクロ・ソフト社のようなアントレ
プレナー（起業家）的組織行動を早急に身につ
けることが出来るかであろう。実はこのような
組織行動については1960年代にハーツバーグが
研究していた⁴⁴⁾。彼は仕事のやり甲斐（満足感）
について研究し、職場生活の質向上、仕事その
もの（動機づけ因子）に対する新しい考え方を
主張し、多くの企業の研修を指導し、当時アメ
リカで最も稼いでいる経営コンサルタントと周
りの学者から羨ましがられた。彼の専攻は公衆
衛生で、その領域で博士号を取得している。社
会福祉の問題、職場での人間の生き方、そして
人間の尊厳を維持しながら仕事は出来ないかと
考えた人であった。組織で働く人間が縦型の権
力構造の中で無力感に悩み、就業規則や職務基
準書で自由が制限され、あたかも組織という巨
人にこき使われている奴隷となり、人間が潜在
的に持っている創造性とか個性、その人らしい
仕事の進め方が出来ない現状を打開する方法と
して、仕事拡大や仕事の質向上の研修プログラ
ムを開発し、多くのアメリカ企業で働く人達の
考え方や行動に影響を与え、職場生活をより人
間的にするQWL（職場生活の質）の改善に努力
した。しかし、労働者の中には「そんなに研修、
研修と私をいじめないで」と悲鳴を上げる人も
おり、平凡な人生を過ごしたいと考えている人
達（成長欲求の低い人達）にどのように対応し
たらいいのかハーツバーグの理論では答えは出で
こない。

組織で働いている人間がすべて自己実現した
い、仕事で学習し、成長したいとは考えていな

いからで、その時は経営者は容赦なくX理論的経営で社員の行動を厳しく管理する結果になることは前述した。ポイントはX理論かY理論ではなく、経営者が人間の本性は善だと信じるか、悪と考えるか、そして組織で働いている人間が前向きで心を込めて自分の仕事をするか、後ろ向きで嫌々ながら仕事をするかの矛盾の中で自分はどうかすればいいか苦しみ、自分なりのやり方で毎日の仕事にエネルギーを燃やす以外に解決は出てこない。どちらが良いかの問題ではなく、人間の二面性、前向きと後ろ向きの矛盾の中でどのように止揚していくかがポイントとなる。

12. ワーレン・ベニスの学習理論

MITの教授であったマグレガーの愛弟子であったワーレン・ベニスは組織開発の権威として高名で、南カリフォルニア大学の教授であり、私の学問上のメンターでもあるが、彼は組織を変革する為にはその組織で働いている人間が一人残らず仕事をする時の意識を自分から進んで変え、毎日の仕事が学習であると考えないと組織は変わらないと論じている⁴⁵⁾。スピノザの学習は納得することであり、納得するとは自由になることであると言う言葉を引用して、意識改革の重要性を強く主張している⁴⁶⁾。組織で生きるとは人間の自由を奪う多くの制約の中で仕事をしていくことで、その制約の中で自分が自由になるとは制約が組織から消滅することではなく、自分の仕事に全力で打ち込むことによってそれらの制約が少しも気にならない状態であると私は考える。

ドラッカー、マグレガー、ベニス等が主張しているように自己実現の経営、人間尊重の経営、エンパワーメント（権限の委譲と翻訳されているが、私は自分のことは自分でやる生き方と訳している）の経営、Y理論的経営を実現したいのであれば、組織で働く一人一人の人間が仕事で絶え間なく学習し、人間として成長しながら悩み、苦しみ、考えるプロセスを繰り返し続けるしかない。このプロセスを続けているといつ

の間にか自分がこうありたいと考える仕事の進め方が身につく、自己実現的な仕事をする事が出来る能力が開発されていく。そしてそのプロセスは死ぬまで続くと考え。自分からは何もしないで、そのうちに有能なリーダーとか優れた経営者が現れて、自分を大事にし、やり甲斐のある仕事を与えてくれる、そのような組織経営を誰かがやってくれるはずだ考えているとすればその期待は100%ははずれる事は間違いない。そしてサラリーマンは気楽な稼業とのんびり仕事をしている人はX理論的経営で厳しく管理されることになり、Y理論的経営は実現しない。組織で働く人間は自分の仕事に関してはすべて自分がリーダーであると意識を変えたと個のあるべき姿が浮かんでくる。明確な夢(ビジョン)を持ち、困難な問題に直面したときに論理的に解決していく能力を開発し、そして自分の仕事でやると決めたことは死んでもやると言う生き方である。組織の全員が自分の仕事はまかせておけと自信を持って仕事をし、結果についても自分が責任を持つことが前提である。従来の官僚組織で上司が部下に仕事を強制する組織では一人一人がリーダーになれないし、やる気も出てこないことは言うまでもない。マイクロ・ソフト社の社員がゲイツ会長から罵詈雑言を浴びながら嬉々として仕事をしているのはゲイツ流の経営の根底に人間に対する信頼感があること、そして常に「競争に勝ちたい」、その為に全力を尽くす事を会長であるゲイツ自身が率先垂範し、その仕事のやり方に社員が共鳴しているからであろう。そして彼らは打たれ強く、叩かれるとさらに成長する人達で、時にへまをして怒鳴られても、ゲイツに虐められて悔しい、闇夜に後ろからナイフで刺してやろうとは思えないし、そこにはアージリスの指摘した心理的労働契約も存在しない。同じことはABB、シャープ、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂等の新しいタイプの経営を実践している組織にも当てはまると考える。

13. 人が生きる組織行動のパラダイム

伝統的な経営理論を捨て、新しい経営のパラダイムに基づく組織経営をすることが本当の意

味での事業の根本的見直しであると考え、組織と人間の矛盾を止揚し、人間が生きる組織行動のパラダイムをまとめてみると図4のようになる。

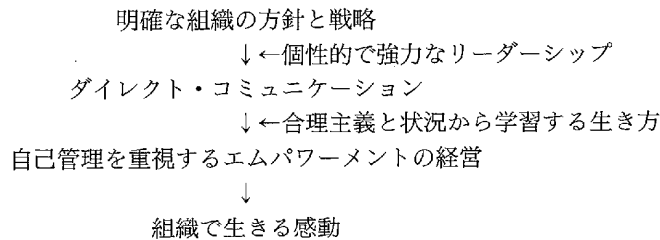


図4 人が生きる組織行動を示すパラダイム

社会が安定していて、景気がいい時のリーダーは何もしない(君臨すれど統治せず)、そして人柄のいい長老であれば誰でもよかった。しかし、激しく変動する時代のリーダーは困難な状態を打破することが出来る知恵(情報)があり、エネルギーに率先垂範することが出来る人間が求められる。仕事で学習し、自分で自分の能力開発をすることが出来る人間である。図4で提案したパラダイムの主な特徴をまとめると次のようになる。

1. リーダーの示す方針と戦略をメンバー全員が納得して受け入れている。
2. 縦型の権力による管理がなく、規則は緩やかで自己管理が求められる。
3. 本音による議論が活発で、仕事は自分のやりたいようにすることが出来る。
4. 打たれ強く、難しい仕事に挑戦する人が重視される。
5. 仕事で学習し、組織で生きる感動を体験できる。

このような組織がすでに存在し、目を見張るような業績を上げているので、やろうとすれば出来ないことはない。組織の業績が少しもよくなり、組織の将来が心配だ、このまま放って

おけば組織は崩壊すると感じたら、この機会にこれからの組織における人間の生き方を毎日の仕事の中でじっくりと考えて、自分が納得する仕事の進め方を自分でしようと思えば出来るところから実施に移していく。そのプロセスで学習し、仕事で感動することが出来るように自分を変えていく。このプロセスが実はマズローが死ぬまで研究していた自己実現欲求であり、これからの組織における人間の生き方となる。組織の全員が情熱を持ってそのプロセスに没頭し、夢中になって仕事をする事が出来れば多くの制約は消滅し、組織に内在する矛盾は止揚(ジン・テーゼ)され、21世紀に日本企業が生き残る経営戦略が組織の中に組み込まれたことになると私は考える。

参考文献：

- 1) 日経ビジネス, 94・2・21号, 特集・強い会社GEで会長のジョン・ウエルチは編集長インタビューの中で述べている。15ページ。
- 2) 企業のリエンジニアリング「Reengineering The Corporation」はハマーとチャンピーの共著でハーパー・コリンズ社から1993年に出版された。邦訳は「リエンジニアリング革命：企業を根本から

- 変える業務革新」, 野中郁次郎監訳で日本経済新聞社から1993年に出ている。英文の本には「ビジネス革命宣言: どのように経営するべきか学んだことは忘れろ、大部分は間違っている!」と過激な言葉が表紙に踊っている。
- 3) 日経ビジネス、1993・7・19、視点: 加護野忠男「人減らし競争と経営者の責任」、105ページ。人をへらして「それでリストラが出来るのなら、誰でも経営者になれる」と日本の経営者の知恵と責任を問題にしている。
- 4) Non Linear Systems社は1960年に社長のアンディー・ケイが組織をY理論化した。1973年1月20日号のビジネスウィーク誌の追跡調査記事によると1970年代に売上が半減し、伝統的な経営に戻したところ、収益は以前の水準になったと報告している。ケイ社長は企業は新しい経営理論を実験する場ではなく、企業経営の基本は目標達成、業績向上であることをすっかり忘れていたとコメントしたと伝えている。詳しくはウルリッチとウィーランド共著「Organization Theory and Design」(1980年にアーウィン社から出版)の217-218ページに述べてある。
- 5) マズローのケースはエドワード・ホフマンの書いた「エイブラハム・マズローの伝記: 人間でありたいとする権利」の第10章、カリフォルニアでの出来事(176-184ページ)に出てくる。この本は1988年にジェレミーP. ターチャー社から出版されている。
- 6) クーンツとオドンネル共著の「経営の原理: 経営機能の分析」はマクグローヒル社から1964年に出版された。UCLA経営大学院でクーンツ教授はこれが経営理論だとこの本を舐めるようにして教えられた。ちなみにオドンネル教授は経営哲学の教授で毎週読み切れない程のリーディング・リストを渡され死ぬかと思うほど勉強したが、文章を読んでポイントを掴む訓練になったと今は亡き教授に感謝している。
- 7) 日経ビジネス、1994・11・7号によると10月下旬に東京為替市場の相場は1ドル=96円台に突入し、年末まで95円から100円で一進一退と予測している。
- 8) 日経ビジネス、1994・10・17号、「製造業の空洞化は避けられない」トレンド、景気読み筋として18ページに出ている。
- 9) 渡部昇一「日本そして日本人: 世界に比類なき」ドン百姓発想」の知恵」は祥伝社から1993年3月に出版されている。
- 10) 山上正太郎「ナポレオン・ボナパルト」は社会思想社から1994年4月に出版されている。
- 11) 個の組織への貢献と報酬のバランスについてはMarch & Simonの共著である「Organizations」(NY、Wiley、1958)に詳しく論じられている。
- 12) アンビバレンツは両価性と訳されているが、同一の対象への関係に相反する傾向、態度及び感情特に愛と憎しみが同時に存在することを指す概念である。詳しくはラプランシュとボンタリス著、村上 仁監訳、精神分析用語辞典、494ページに説明してある。
- 13) ヘーゲルの弁証法についてはヘーゲル全集の中の精神現象学(全三巻)、金子武蔵訳、岩波書店、昭和27年刊、及びヘーゲル精神現象学の研究、榎山欽四郎著、創文社、昭和36年刊を参照した。
- 14) ヘーゲル全集、精神現象学(全三巻)金子武蔵訳、岩波書店、昭和27年を参照した。
- 15) マックス・ウェーバーの官僚性組織の特徴についてはGerth & Millsの共著「From Max Weber: Essays in Sociology」、Oxford University Press、1973年の中の「Bureaucracy」を参照した。
- 16) 日経ビジネス、1994・5・2号、視点、加護野忠男「企業の適応力そぐミドル減らし」、85ページを参照した。
- 17) テイラーの科学的管理法については彼の死の2週間前にクリーブランド広告クラブにおける講演「科学的管理法の原則The Principles of Scientific Management」で経営者も労働者も意識改革なくして科学的管理法は存在しないと述べた。この講演の内容はテイラー財団のパンフレット(1916年12月発行)に載せてある。
- 18) ロバート・マートンのモデルはMarch & Simonの共著「Organizations」の36ページから47ページで述べてあり、原典はロバート・マートンの書い

- た「官僚的構造と性格：Bureaucratic Structure and Personality」である。この論文は「社会理論と社会構造：Social Theory and Social Structure」に載っており1957年にFree Press社から出版されている。
- 19) セルズニックのモデルはMarch & Simonの「Organizations」の36ページから47ページで論じられている。
- 20) ゴールドナーのモデルもMarch & SimonのOrganizationsの36ページから47ページで論じられている。
- 21) リエンジニアリングは経営の「拒食症」を招きかねないと批判されている。日経ビジネス、1994・12・12号、スペシャル・リポート：リエンジニアリングに異議ありを参照した。リエンジニアリングに批判的なロンドン・ビジネス・スクール教授 ギャリー・ハメルの著書「Competing for the Future」は1994年にHarvard Business School Pressから出版されている。
- 22) レビンの組織変革の理論はKurt Lewinの書いた論文：Group Decision and Social Changeに出ており、この論文はSwanson, Newcomb & Hartleyが監修した「Readings in Social Psychology」, New York, Holt社, 1952刊の459-473ページを参照した。
- 23) ミュンスターバーグの「心理学と産業効率：Psychology and Industrial Efficiency」はボストンにあるHoughton-Mifflin社から1913年に出版されている。
- 24) フォレットの書いた論文「指示命令をすること：The Giving Orders」はH. C. Metcalfの監修した「経営管理の科学的根拠：Scientific Foundation of Business Administration」に入っており、1926年にバルチモアにあるWilliams & Wilkins社から出版されている。
- 25) パナードの非公式組織の考え方は有名な「経営者の役割：The Functions of Executive」の中で述べている。この本は1938年にHarvard University Press社から出版されている。邦訳は山田、田杉、飯野訳でダイヤモンド社から出版されている。
- 26) マグレガーの「企業の人間的側面：The Human Side of Enterprise」は1954年11月にアメリカ経営協会（AMA）から出版されている。
- 27) ピーター・ドラッカーの論文「目標による管理と自己管理：Management By Objectives and Self-Control」は「経営の実務：The Practice of Management」の中で論じられており、この本は1954年にニューヨークのHarper & Row社から出版されている。
- 28) エイブラハム・マズローの欲求五段階説は「動機づけと個性：Motivation and Personality」の中で発表された。そして、人はなぜ働くのか？という根本的疑問について彼は人間の動機づけの理論：Theory of Human Motivationという論文で人間は知らないことを知りたい、現象について納得のいく意味を見つけないという欲求を持っているからだと述べ、人が働くときの自覚性と自己管理の重要性を強調している。この論文はPsychological Review誌（1943年7月号、Vol 50）の370-396ページに載っている。
- 29) アーギリスの組織と個の葛藤については「性格と組織」システムと個の間における葛藤：Personality and Organization：The Conflict Between System and The Individual、Harper & Row, 1957）の50ページに詳しく述べてある。
- 30) リッカートのシステムIVモデルは「経営の新しいパターン：New Patterns of Management」の中で述べてあり、1961年にMcGraw-Hill社から出版されている。
- 31) パッカード社のMBWAは非公式の情報処理システムと言われている。管理者が職場のあちこちで同僚や部下とコミュニケーションをとりながら自分が今何をするべきか考えることがヒュレット・パッカード社の人間を成長させていると言われている。このやり方で多くの起業家（アントレプレナー）を育てた。例えば、Tandem Computer社を創業したJames TreybigやApple社の創業者の一人であるStephen Wozniak等がパッカード社の社員であったことはよく知られている。
- 32) レイモンド・マイルズは管理者と部下の動機づ

けについては違ったモデルを考えた方が適切であるとし、管理者に対しては自己実現欲求、そして責任のある仕事を与えて動機づけをし、部下に対しては社会的欲求をまず満たすべきであると主張している。

33) Edward Hoffmanの書いた伝記「The Right to be Human: 人間でありたいとする権利」によるとマズローは子供のときからあまり運動に興味を示さず、一人で本を読んでいたりと、もの思いに耽ったり、自分の健康にもあまり自信がなかった。そして38歳の時、大学での講義を90分もするとぐったりと疲れ、半ば失神したこともあった。妻のバーサの強い勧めもあって、あちこちの病院で診てもらったところホルモン機能が低下しており、悪性の副腎腫瘍の疑いがあると診断された。さらに治療法もないので、今のうちに遺書を書いておいた方がいいと言われ、遺書を作成している。マズローの健康状態を案じた彼の兄弟達がカリフォルニア州のプレザントンでいくつかのチェーン・ストアを運営していた農産物の協同組合(Masrow Cooperative)の店長のような仕事をしながらのんびりしたらどうかと言われ、ブルックリン大学を退職し、1947年にカリフォルニア州、サン・フランシスコの東に移住した。初めの頃、マズローは熱心に仕事をしようとしたが、彼の兄弟たちは仕事はいいかげんでいい、のんびりして、早く元気になる方が先だと考えていたようである。生協で仕事をしている人達の職場を30分ぐらいぶらぶらすると疲れて失神しそうになるので事務所の簡易ベットに横になり、1時間か2時間位休んで、またぶらぶらして、また横になると言った調子であった。しかし、1年ぐらいすると健康も回復し、元気になると生協の仕事はそっちのけでカリフォルニア大学(パークレイ校)の教授達と毎日のように議論し、生協の店長として自己実現的経営をすることは諦めたようである。

34) 日経ビジネス、1994・5・16号、特集：強い会社 マイクロ・ソフト：情報市場を支配するゲイツ経営、11ページを参照した。

35) 日経ビジネス、1994・5・16号、特集：マイクロ・

ソフト “ソフティアー” 達の楽園、12ページ-15ページを参照した。

36) 日経ビジネス、1994・5・16号、特集：マイクロ・ソフト “ゲイツ” 経営を語る、20ページ-22ページ、“人間、ビル・ゲイツ”、23ページ-25ページを参照した。

37) 日経ビジネス、1994・1・24号、特集：強い会社 ABB、即断即決、機敏な巨大企業、10ページを参照した。

38) 日経ビジネス、1994・1・24号、特集：ABB、競争力生む矛盾の哲学、13ページ-18ページを参照した。

39) トム・ピーターズの書いた「自由奔放のマネジメント」下巻、組織解体のすすめの中でABB社の社員は仕事で学習し、その蓄積がエネルギー源であり、ABB社の優位性の根源であると述べている。英語のタイトルは「Liberation Management: Necessary Disorganization for the Nanosecond Nineties」, 1992, Fawcett Columbine, NY. 邦訳は「自由奔放のマネジメント」, 大前研一監訳, 1994年1月、ダイヤモンド社から出版されている。

40) 日経ビジネス、1993・11・8号、特集：強い会社 セブン・イレブン、10ページ-22ページを参照した。日経ビジネス、1994・3・7号、編集長インタビュー：鈴木敏文(イトーヨーカ堂社長)は仮説を立て検証し、変化に対応、経験頼みでは縮小均衡に陥ると述べている。10ページ-14ページを参照した。ちなみにイトーヨーカ堂本社に掲げられているスローガンは「変化に対応し、基本に忠実に」である。

41) 松尾倶楽部の1994年11月例会でイトーヨーカ堂社長の鈴木敏文氏が「流通雑感」と題して講演し、セブン・イレブン・ジャパンの経営裏話を披露された。

42) 日経ビジネス、1994・6・6号、特集：強い会社 シャープ：顧客ズームの早送り経営、12ページ-23ページを参照した。

43) 日経ビジネス、1994・6・6号、特集：シャープ 編集長インタビュー 辻晴雄社長：スピード経営で変化に対応、先をどう読み、早く手を打つか、24

ページ27ページを参照した。

- 44) Herzberg, Mausner, & Snydermanの共著である「The Motivation To Work」(改訂版)はニューヨークのJohn Wiley社から出版されている。
- 45) アディソン・ウェズレー社から1989年に出版されたWarren Bennisの書いた「On Becoming A Leader」は1985年に出版された「Leaders」の続編である。Leadersは調査報告書であったが、この本ではどうすればこれから求められるリーダー

になれるかに焦点が合わせてある。キーワードは学習である(2ページ-3ページ)。

- 46) Warren BennisとBurt Nanusが実施した調査結果をまとめた「Leaders: The Strategies for Taking Charge」はニューヨークのHarper & Row社から1985年に出版され、その本の中にスピノザの言葉が引用されている(75ページ-76ページ)。